

Monitoraggio Valutativo 2020



**RAPPORTO TERRITORIALE
SICILIA**

A cura di Carlo Albanese e Marcello Capetta

AT Sicilia

RAPPORTO TERRITORIALE

L'attività di monitoraggio valutativo condotta per il 2020 dal gruppo di ricerca dell'AT Sicilia si è rivolta a quattro aziende, appartenenti a differenti settori produttivi, come specificato nella tabella seguente. La scelta è seguita all'esame del campione individuato da Fondimpresa relativamente alle aziende siciliane che hanno svolto attività formativa attraverso l'uso del proprio conto formazione o partecipando a Piani Formativi finanziati con gli avvisi individuati per l'analisi dell'anno 2020. Per la scelta delle aziende su cui svolgere l'analisi di monitoraggio e valutazione attraverso l'esame della documentazione relativa alle attività formative svolte e principalmente attraverso i colloqui/intervista diretti con i testimoni privilegiati di ciascuna di esse, si è tenuto conto il fatto che l'anno scorso (2019) quelle prese in considerazione appartenevano tutte al settore della sanità privata e quest'anno il gruppo di ricerca ha voluto focalizzare l'attenzione su altri settori produttivi pur cercando di individuare aziende che avessero una loro rilevanza nel panorama produttivo regionale.

Così, sono state individuate tre aziende che hanno partecipato alle attività formative di un piano finanziato con il Conto di Sistema e un'azienda che ha realizzato percorsi formativi finanziati attingendo al conto formazione aziendale. Delle quattro aziende scelte, due hanno sede a Palermo (o nella provincia) una a Marsala, in provincia di Trapani e una a Lampedusa, in provincia di Agrigento. Oltre che per i settori produttivi di riferimento, le aziende si differenziano anche per la dimensione e per alcune caratteristiche che sono state descritte nei relativi report. In particolare, la Carlo Pellegrino &C. è una antica cantina, azienda vinicola che produce nel territorio trapanese ed è leader nel mercato italiano oltre ad esportare i propri prodotti in alcuni paesi europei. La Scalia Group è un'azienda palermitana, anch'essa di lunga tradizione, leader nella commercializzazione e produzione di accessori di abbigliamento in pelle che ha sede a Palermo dove produce e che esporta i propri prodotti e commercializza quelli di noti brand in tutta Italia e in alcuni paesi europei. L'azienda, inoltre, si è evoluta negli ultimi anni spingendo molto sul *web marketing* di cui, proprio grazie alla formazione, ha fatto un proprio centro di *business*. La Sicily By Car è un'azienda di *renting* automobilistico con sessant'anni di storia, anch'essa operante nella provincia di Palermo (Carini) e che grazie a processi d'innovazione di prodotto e di processo ha costruito una rete commerciale che copre l'Italia, l'Europa e paesi extraeuropei. La S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a. è un'azienda di produzione di energia elettrica che opera nell'isola di Lampedusa e che ha fatto dell'innovazione tecnologica la chiave di volta per sviluppare tutta la propria strategia orientata alle problematiche di tutela ambientale, alla *compliance* rispetto alle normative esistenti in materia e allo sviluppo della propria responsabilità ambientale d'impresa, come è stato illustrato nel report sull'azienda.

Tabella 1: schema sinottico sulle caratteristiche delle aziende oggetto d'indagine

Azienda	Territorio	Settore	Conto	Azione strategica	Classe dimensionale
Cantina Carlo Pellegrino & C.	Marsala (TP)	Enogastronomico Enologico	Conto di Sistema	Innovazione Organizzativa	50-49
Scalia Group	Palermo	Accessori abbigliamento	Conto di Sistema	Innovazione organizzativa	10-49
Sicily by Car	Carini (PA)	Autonoleggio	Conto Formazione	Sviluppo organizzativo	249 - 499
S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a.	Lampedusa (AG)	Produzione energia elettrica	Conto di Sistema	Ambiente e territorio	10-49

Fonte: Formulari dei piani e documentazione Obr Sicilia

La nostra analisi ha preso a riferimento l'area strategica dell'innovazione sia tecnologica sia organizzativa sia per le aziende siciliane, soprattutto le eccellenze produttive, rappresenta un fattore cruciale per la competitività e la permanenza sul mercato locale, per la loro penetrazione su nuovi mercati di riferimento e per l'acquisizione di più elevati standard qualitativi sempre più elevati nei rispettivi modelli organizzativi che nei processi produttivi, sia che si tratti di manufatti sia che si tratti di servizi.

Alcune delle aziende prese in esame hanno adottato misure e strumenti d'innovazione che fanno riferimento alle indicazioni contenute fra le 'tecnologie abilitanti' di Industria 4.0 e che sono considerate di rilevanza strategica anche dagli imprenditori siciliani sebbene questi debbano fare i conti con un contesto economico e infrastrutturale come quello isolano, che sconta ancora molti ritardi e una certa arretratezza, che ha conosciuto e continua a registrare un trend di deindustrializzazione e terziarizzazione progressiva della struttura economica. Tuttavia, gli imprenditori con cui abbiamo parlato hanno tutti riconosciuto che la competizione per la crescita e lo sviluppo sul mercato si gioca attraverso la modernizzazione e in la ridefinizione dell'organizzazione e dei processi produttivi.

Gli elementi conoscitivi e le informazioni che abbiamo tratto dai colloqui/intervista con i testimoni sono stati la base delle riflessioni elaborate ed esposte nei singoli report aziendali e in questa sede possiamo delineare delle considerazioni generali rispetto ai più importanti elementi emersi.

Pur trattandosi di aziende con differente vocazione produttiva, in tutti e quattro i casi aziendali i referenti intervistati hanno dichiarato di essere consapevoli del **ruolo centrale dell'innovazione tecnologica** rispetto alle prospettive di crescita e sviluppo e soprattutto come sostegno fondamentale a scelte **strategiche di mutamento qualitativo**. Per ciascuna delle aziende contattate le nuove tecnologie applicate ai processi produttivi e in qualche caso al disegno organizzativo aziendale hanno permesso alla propria azienda di operare cambiamenti che le hanno conferito maggiore competitività o aderenza alle richieste del mercato o a nuovi standard cui

adeguarsi, come nel caso delle problematiche ambientali. E' emerso anche che a volte tale l'innovazione tecnologica è quasi un obbligo per l'azienda che vuole continuare a vivere ed essere parte di reti produttive o commerciali che vadano oltre il contesto locale di riferimento. Ciò ha cominciato a manifestarsi relativamente ai temi della sicurezza e delle certificazioni ISO, ma successivamente è diventata quasi un terreno di sfida che ha cominciato a sollecitare gli imprenditori più illuminati verso prospettive di modernizzazione anche attraenti. Infatti, è capitato in almeno due dei nostri casi che gli imprenditori si siano spinti ancora più in là di quanto non avessero programmato e, grazie alla formazione, abbiano raggiunto risultati che li hanno condotti a perseguire uno standard di qualità dei servizi resi ai clienti e a raggiungere posizioni di eccellenza nel loro settore. Nel caso della Scalia Group la volontà di acquisire competenze nell'uso e gestione del *web marketing* e dei *social media* ha portato l'azienda a intraprendere un nuovo centro di *business* specializzandosi a tal punto da diventare essa stessa fornitrice di servizi in quest'ambito ad altre imprese di vari settori produttivi, configurandosi anche come azienda di servizi oltre che manifatturiera e commerciale. In un altro caso, quello della S.E.L.I.S. Lampedusa, la formazione ha permesso di costruire e adottare un aggiornamento del modello di gestione e organizzazione (MOG) e di strumenti di monitoraggio di alcuni processi che sono stati adottati permanentemente in alcuni processi produttivi di centrale importanza.

In alcuni casi l'oggetto del mutamento è stato rappresentato da software gestionali che sono stati acquisiti dall'azienda e di cui ai lavoratori è stato reso possibile appropriarsi facendone uno strumento di lavoro che ha ottimizzato i processi organizzativi e produttivi. Semplificazione, velocizzazione, trasparenza e condivisione sono caratteristiche che sono state messe in evidenza dai testimoni privilegiati in relazione agli strumenti tecnici che sono spesso stati oggetto di apprendimento attraverso la formazione fruita, in coerenza con gli obiettivi definiti nei progetti.

I referenti aziendali intervistati hanno mostrato di essere consapevoli di tale funzione assegnata alla formazione, che in ciascuno dei casi esaminati ha mostrato di avere prodotto output coerenti con le attese e le esigenze di efficacia espresse dalle aziende.

I diversi esempi citati, dunque, testimoniano che tutte le aziende erano pienamente consapevoli non solo dell'importanza dell'innovazione sia tecnologica sia organizzativa per garantire la competitività nel proprio settore di riferimento ma anche del ruolo cruciale giocato dalla formazione continua per i lavoratori.

Un ulteriore elemento che emerge in maniera trasversale dalle esperienze esaminate è il carattere **della formazione su misura** della formazione che le aziende hanno attuato attraverso le società di formazione, strettamente legata alle esigenze delle imprese, anche nel caso in cui questa faceva riferimento a piani formativi finanziati con risorse del conto di sistema, le cui caratteristiche ne hanno fatto una risorsa concreta, riconosciuta, immediatamente spendibile nelle attività quotidiane dei lavoratori. La capacità delle agenzie formative di svolgere attente e calibrate analisi dei fabbisogni in questo senso si è rivelata ancora una volta fondamentale per la riuscita dei singoli piani formativi, all'interno dei quali sono state individuate anche delle **buone prassi**, riportate nei report delle singole aziende.

Il livello di soddisfazione delle aspettative espresso da parte dei referenti aziendali in ciascuno dei casi esaminati è stato elevato e altrettanto è stato rilevato da parte dei corsisti/lavoratori. Le sensazioni più diffuse fra i lavoratori sono state un'accresciuta consapevolezza del proprio ruolo in azienda e un aumento di competenza acquisita nel lavoro quotidiano. Ciò ha prodotto anche un maggiore senso d'appartenenza e partecipazione alla vita aziendale e percezione di sé e del proprio lavoro come parte importante di un sistema. Un effetto indiretto di tutto ciò, rilevato soprattutto dal management aziendale, è stata una maggiore serenità e linearità dei rapporti nei luoghi di lavoro, dove sembra si sia prodotto anche un maggiore spirito di gruppo.

Tutti i piani formativi realizzati hanno prodotto effetti positivi nelle aziende interessate sia sul versante del rapporto con le scelte strategiche aziendali sia in termini di crescita professionale dei lavoratori che attraverso la formazione sono stati aggiornati e hanno acquisito nuove competenze.

Tutti gli intervistati hanno espresso il desiderio di continuare a utilizzare la formazione continua finanziata da Fondimpresa per realizzare nuove attività formative, alcune già programmate, previste dai piani di formazione annuali o pluriennali. Anche la situazione di emergenza sanitaria docuta al Covid-19 non spaventa molto le aziende su questo piano, che pensano di continuare a fare formazione semmai con modalità nuove basate più sulle modalità a distanza e il ricorso a piattaforme *web based*. Abbiamo detto altre volte di come il sistema di formazione continua bilaterale sia ormai abbastanza diffuso fra le aziende che lo ritengono uno strumento di sostegno alle strategie di crescita e sviluppo in diversi settori dell'economia siciliana.

Infine, è stato possibile, attraverso l'analisi condotta, individuare qualche "buona prassi" di cui riportiamo un'elencazione:

Tabella 2: Tabella sintetica buone prassi aziendali

Azienda	Buona prassi
<p>Cantina Carlo Pellegrino & C.</p>	<p>Rapporto fra progettazione formativa e cultura aziendale già esistente, orientamento alla qualità e certificazione.</p> <p>a) I buoni risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati non sono soltanto a vantaggio dei lavoratori formati ma, secondo quanto è stato detto da uno dei dipendenti intervistati, il tutto è servito a sostenere e accentuare, rendendolo evidente, un approccio culturale dell'azienda. Per andare nello specifico, l'esperienza ha mostrato come il fatto che l'azienda sia certificata ISO da molti anni, attraverso l'esperienza di formazione è stato evidenziato e percepito come un "essere virtuosi". Questo non è un effetto secondario ma, al contrario, molto importante perché permette all'azienda di formare e indirizzare tutti i dipendenti su un piano di competenze a cui tiene molto, ovvero quello dell'analisi dei rischi e soprattutto della cultura della sicurezza facendo radicare in essi una cultura e un'identità aziendale ben precisa.</p> <p>b) attenzione alla comunicazione, un'area tematica che è stata ritenuta indispensabile alla fluidificazione dei processi e delle relazioni aziendali tra i reparti e tra gli operatori.</p> <p>Entrambe le buone prassi sono facilmente riproducibili in ambiti simili o differenti, rappresentando il prodotto di un approccio integrato alla formazione continua fra azienda e operatori specializzati nonché una visione della formazione come processo che va oltre l'aula.</p>

<p>S.E.L.I.S. Lampedusa s.p.a.</p>	<p>Rapporto fra progettazione e risultati. Implementazione di un nuovo modello organizzativo non previsto.</p> <p>a) stretta e costante interazione fra esponenti del management aziendale ed esperti della formazione, che ha permesso una progettazione molto dettagliata ed estremamente vicina ai bisogni formativi delle figure professionali coinvolte;</p> <p>b) mancava nel modello di organizzazione ambientale l'implementazione di tutta la parte relativa all'ambiente, tematiche e reati ambientali. Le azioni formative attuate hanno accelerato il processo di conseguimento dell' AUA (Autorizzazione Unica Ambientale) per la S.E.L.I.S.. L'aver implementato tutte le attività che si riferiscono all'ambiente dell'azienda è stato lo stimolo per gestire da parte delle aziende coinvolte tutti gli aspetti d'impatto ambientale delle loro attività (rifiuti, emissioni atmosferiche ecc.). L'Ente Attuatore, esperto di problematiche d'impatto ambientale ha proposto all'azienda di mettere in piedi un piccolo strumento chiamato: Piano dei Controlli Ambientali che periodicamente i responsabili delle varie centrali delle aziende coinvolte seguono, in modo da generare un flusso d'informazioni di monitoraggio verso l'organismo di vigilanza che fino a quel momento era abbastanza carente. Si è realizzato un "plus" ovvero un perfezionamento del modello che funziona anche sul versante del controllo dei reati ambientali.</p>
<p>Scalia Group</p>	<p>Risultati ottenuti oltre quelli attesi.</p> <p>a) La formazione sul campo ha permesso un'interazione importante tra l'apprendimento riflessivo sulle pratiche, finalizzato al loro rinnovamento attraverso nuove conoscenze e competenze esperte e l'apprendimento trasformativo della professionalità degli operatori, per corrispondere ai bisogni sempre nuovi del mercato del lavoro. I criteri che ci conducono a considerare l'azione formativa come una buona prassi sono quelli dell'efficacia (capacità di generare buoni risultati), della qualità strategica (soluzione ai problemi) e della qualità attuativa, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell'iniziativa al 'sistema cliente' e ai suoi obiettivi.</p> <p>b) la Scalia Group da fruitrice di percorsi di sviluppo di competenze sul <i>web marketing</i> ha raggiunto un livello di specializzazione talmente elevato, grazie alla formazione, da diventare essa stessa fornitrice di servizi ad altre aziende su questo terreno, cominciando a vendere assistenza e consulenza di altro livello, anche in ambito estero. La Scalia Group e la SDI, insieme, hanno dato vita non solo all'esperienza di formazione con ottimi risultati ma ad un nuovo segmento di attività dell'azienda che, così, è cresciuta e si è differenziata, inaugurando un nuovo centro di business.</p>

Fonte: Report Monitoraggio e Valutazione Fondimpresa 2020 – articolazione Sicilia

Le attività buone prassi individuate, direttamente o indirettamente, hanno prodotto risultati in termini di:

- a) **Efficacia**, rispetto agli obiettivi stabiliti e ai risultati attesi. Su questo piano abbiamo riscontrato (attraverso i colloqui fatti con i referenti) effetti diretti sui beneficiari e sulle strutture, e effetti inattesi (come nel caso del la Scalia Group e della S.E.L.I.S. Lampedusa);
- b) **Efficienza**, in termini di equilibrato rapporto fra risorse impiegate e risultati conseguiti.